

KREATIVES MANAGEMENT

BEITRÄGE ZUM IDEEN- UND INNOVATIONS MANAGEMENT

14

Arno Dirlewanger

Innovation der Innovation

Vom Innovations-Management zum
Science & Fiction-Management

PETER LANG

Geleitwort

„Wir leben in einer Welt, worin ein Narr viele Narren,
aber ein weiser Mann nur wenige Weise macht“

IMMANUEL KANT

Als Herausgeber der vorliegenden Schriftenreihe, die sich seit dreißig Jahren mit dem Ideen- und Innovations-Management befasst, ist man persönlich ständig auf der Suche nach Neuem, das weise macht, um die Gegenwart für die Allgemeinheit besser zu erfassen und dabei auch einen Blick in die Zukunft zu wagen und werfen zu können. Eine solche Möglichkeit hat schon immer fasziniert und gewisse Menschen veranlasst, visionäre Konzepte mit einem neuen Denkansatz zu entwickeln.

In diesem Zusammenhang bin ich sehr froh darüber, dass im Rahmen der Dreißig-Jahr-Feier der IDEE-SUISSE® im Jahr 2011 im Zürcher TECHNOPARK® sich eine solche Sichtweise ergeben hat: Das Thema „Science & Fiction-Management“ stand auf dem Programm. Hierbei hat mich der Vortrag von Arno Dirlewanger derart fasziniert, dass ich ihn bat, seine Erfahrungen und Ideen hierzu in einem Buch zusammenzufassen. Dies ist nun geschehen, so dass sich jetzt eine größere, interessierte Leserschaft damit auseinandersetzen und darüber diskutieren kann, welch eine neue Denkwelt sich im Rahmen des Ideen-, Wissens- und Innovations-Managements eröffnet.

Das Wort „Innovation“ ist, nachdem es von Joseph Alois Schumpeter, dem österreichischen Nationalökonom, „entdeckt“ wurde, heute in aller Munde und hat viele Deutungen erlebt sowie mehr oder weniger effizient ausgerichtete Trends in der Technik, in der Wirtschaft und in der Gesellschaft ausgelöst. Nun denn, „schöpferische Zerstörung“ ist notwendig, um der Kreativität den Weg zu ebnen; denn Innovation entsteht durch die Umsetzung von Kreativität. Ist ein solcher Weg begehbar, lösen geistige Fiktionen in Verbindung mit Wissen und Erfahrung bei uns Menschen neue Ideen aus. Werden sodann diese mit dem gegenwärtigen Kenntnis- und Erfahrungsstand realisiert und als neues Produkt oder neue Dienstleistung auf dem Markt erfolgreich

nachgefragt, so können wir davon ausgehen, dass im klassischen Sinne eine Innovation vorliegt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Innovationen nur auf einem Nährboden entstehen, der auch Unvorhergesehenes wachsen lässt.

Der hierzu notwendige Prozess ist rekursiv und braucht, um beschleunigt zu werden, ein Management, das mit „Fiction“ und „Science“ darauf zielt, Innovationen zu ermöglichen. Um dies zu erreichen, ist eine interne sowie externe Inszenierung Voraussetzung, in der der Verantwortliche eher zu einem Ermöglicher, d. h. Experimentator, als zu einem Vollstrecker, d. h. Exekutor, wird. Auf dieser Basis ist er sodann mehr der Beschleuniger bzw. Akzelerator als der in etwa auf Compliance bedachte Manager. Eine solche Hinwendung lässt sich durch ein „Science & Fiction-Management“ erreichen und führt dabei in eine neue Denkwelt. In ihr ist ein Fortschritt nur möglich, wenn man intelligent hin und wieder auch einmal gegen die Regeln verstößt.

Der Weg hierzu wird in der Publikation, die Arno Dirlwanger als eine Streitschrift bezeichnet, nachvollziehbar beschrieben: Hier liegt ein Ansatz vor, der sich mit der Innovation der Innovation befasst. Auf diese Weise wird er gleichzeitig zu einem Handbuch für Akzeleratoren, die die vorgestellten Parallelwelten nicht im theoretischen Raum belassen, sondern in eine reale Praxis überführen, um sie als direkte Analogie, als Metapher und/oder als assoziative Anregung zu erproben. Aus diesem Blickwinkel heraus ist das „Science & Fiction-Management“ hilfreich, damit Neues bzw. Innovatives hervorgebracht und realisiert werden kann. Denn Umsetzen ist das Lösen des gordischen Knotens; es ist die Suche nach dem bestmöglichen Weg durch das Kreativitäts- und Innovations-Labyrinth.

Ich wünsche der vorliegenden Publikation, dass sie als Streitschrift angenommen wird und als eine Experimentieranweisung für den Science & Fiction-Akzelerator gilt. Möge auf dieser Grundlage der neue Band unserer Schriftenreihe eine offene Praxis finden, in der Ideen-, Wissens- und Innovations-Management eine solide Basis begründen, um in naher Zukunft noch erfolgreicher zu werden.

Zürich, Herbst 2015

Dr. rer. pol. Olaf J. Böhme,
Gründungspräsident der IDEE-SUISSE®
und Herausgeber

Vorwort

Meine Bekanntschaft und spätere Freundschaft zu Arno Dirlewanger begann vor mehr als dreißig Jahren. Wir begegneten uns als Mitarbeiter 1981 im Battelle-Institut in Frankfurt, dem deutschen Ableger der US-amerikanischen Denkfabrik – der damals größten weltweit im Bereich von Naturwissenschaft und Technik. Seine Vita als Dipl.-Designer und Informatiker war geradezu exotisch im Vergleich zu meinem ganz normalen BWL-Diplom.

Im Bereich der Kreativitätstechniken war er mein Lehrmeister und schon bald erkannte man, dass er sie einerseits regelkonform anwandte, in den Workshops aber gerne damit experimentierte und je nach Thematik die Anwendungen weiterentwickelte. Diesem Prinzip ist er offenbar treu geblieben, denn nun öffnet er zum Ende seines überaus aktiven Lebens als Trainer und Berater für Innovation seine Schatzkiste und verrät uns, dass er nicht nur jahrzehntelang Science-Fiction gelesen hat, sondern dass er diese spezifische Form der Literatur gezielt anzapfen möchte als Ideenquelle für die Gewinnung radikaler, ja visionärer Konzepte.

Er nennt sein Werk bewusst eine Streitschrift, weil ihm klar ist, dass er mit seiner Kritik am herkömmlichen Innovations-Management zunächst auf Widerstand stoßen wird. In seiner jahrzehntelangen Erfahrung bei Groß- und Mittelunternehmen konnte er miterleben, wie das Innovations-Management vielfach zur Routine geworden ist, bei der die formalen Dinge eine übergroße Bedeutung erlangt haben, so dass die Gefahr einer Organisations-Sklerose droht, obwohl Experimentierfreude und Mut zum Risiko mehr denn je gefragt sind.

Ähnlich wie die Bionik systematisch versucht, Erkenntnisse aus der belebten Natur auf technische Lösungen zu übertragen, so lädt der Verfasser ein, Mechanismen und Ideen aus der SF-Literatur nicht als bloße Phantasie abzutun, sondern ganz gezielt zu analysieren und zu hinterfragen bezüglich einer Verwertbarkeit für neue Methoden und Ansätze im Innovations-Management und bei den vor uns liegenden Problemlösungen und Herausforderungen der Zukunft.

Dies klingt nach einem systematischen Matching, Arno Dirlewanger geht aber viel weiter, indem er uns eine DENK-Welt zeigt, die es uns erst ermöglicht, solche Inspirationen ernsthaft zu betrachten und im Falle der potentiellen Eignung auch aufzugreifen.

Er lädt uns ein zu einer gedanklichen Expedition in nicht weniger als 14 sog. Parallelwelten, in denen wir dem legendären Mr. Spock und seinem Team aus Star Trek als Metapher ebenso begegnen wie Außerirdischen, die im Innovations-Prozess ernsthaft die Rolle von Aliens übernehmen. Das Buch entführt uns aber nicht nur in gedankliche Welten, sondern sagt uns ganz konkret, wie wir die Räume gestalten sollten, in denen ein wirklich kreatives / visionäres Miteinander gesucht wird. Besonders beeindruckt hat mich das „Schweigende Meeting“, also ein „normales“ Meeting ohne jegliche verbale Kommunikation und der Alien in Residence.

Band 14 der Reihe *Kreatives Management* ist nicht nur eine Streitschrift, die den Status quo der Prozeduren und der DENK-Stile in Frage stellt. Es ist auch ein Handbuch, das dem erfahrenen Forscher / Entwickler die Möglichkeit bietet, nach und nach einzelne Parallelwelten in der Praxis zu erproben. Natürlich werden auch Praxisfälle beschrieben, in denen dieser radikale Ansatz unter seiner Anleitung erfolgreich ausprobiert wurde.

Steigen Sie ein, greifen Sie nach den Sternen ...

Mainz, Herbst 2015

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn
Vorsitzender
Deutsche Gesellschaft für Kreativität e. V.

Einleitung

Von Astropol zur Innovation

Das erste Science Fiction-Buch, das ich Ende der 50er Jahre als Jugendlicher las, war „Astropol“ von Alfred Fritz aus dem Jahre 1951 mit dem Untertitel „Ferien auf einer Außenstation im Weltraum?“¹.

Im Klappentext hieß es etwas betulich und raunend: „Ferien im Weltraum im Jahre 2003? Schon der Untertitel lässt dich aufhorchen. Ob so etwas jemals möglich sein wird? Wer hätte vor einem halben Jahrhundert geglaubt, dass es in unseren Tagen Riesenflugzeuge mit Überschallgeschwindigkeit, dass es Farbfilm, Fernsehen, Fernhören und all die tausend Wunder der Technik gibt? Viel wahrscheinlicher ist es jedoch, dass es uns im Jahr 2003 möglich sein wird, mit Atomraketen die Erdsphäre zu verlassen, die Wunder des Weltraums zu erforschen und zwischen Erde und Mond eine Außenstation zu errichten, auf der die Menschen eine neue Heimat finden. Wenn auch die Fantasie des Dichters oft mit Siebenmeilenstiefeln der Entwicklung der Technik vorausseilt, so ist doch alles was uns Alfred Fritz in diesem ungewöhnlichen Abenteuerbuch erleben lässt, auf zwar verborgenen, doch tatsächlich vorhandenen Möglichkeiten begründet und auf den neuesten Errungenschaften der Weltraumforschung aufgebaut.“

Bis 2003 mussten wir nicht warten: Eine Weltraumstation, die ISS, gibt es seit 1998 und den Weltraum-Tourismus können sich Menschen mit genügend Geld schon seit 2001 leisten.

1971, während meines Informatik-Studiums, las ich einen Aufsatz des Physikers und Schriftstellers Herbert W. Franke in der Fachzeitschrift „Angewandte Informatik“ über „Science Fiction und technische Innovation“², der mich faszinierte und mein ohnehin nie abgebrochenes

1 Fritz, Alfred: Astropol. Ferien auf einer Außenstation im Weltraum?, Reutlingen 1954.

2 Franke, Herbert W.: „Science Fiction und technische Innovation“. In: Angewandte Informatik, Heft 6 1971, S. 265–268.

Interesse für Science Fiction neu belebte. In diesem Aufsatz wurden für mich damals ganz neu und ungewöhnlich, Ideen aus der Science Fiction-Literatur mit realen technischen Innovationen in Verbindung gebracht, und diese Verknüpfung beschäftigt mich seither.

Science Fiction und Innovationen – wie sieht es damit heute aus? Innovations-Management, also die planvolle Erzeugung neuer Ideen für Produkte, Dienstleistungen und Prozesse sowie ihre kreative Umsetzung ist heute in vielen großen Unternehmen etabliert. Gleichzeitig lässt sich beobachten, dass das ursprünglich erwünschte innovative Denken außerhalb der üblichen Bahnen (für das das Innovations-Management eigentlich eingesetzt wurde) häufig doch wieder in präzise definierten Prozessen „eingehegt“ und kanalisiert wird.

Die Welt der Science Fiction dagegen lebt geradezu von überbordender, „undisziplinierter“ Phantasie und ungewöhnlich weit reichendem Vorstellungsvermögen. Das manchmal belächelte und nicht ganz ernst genommene Genre bietet deshalb vielfältige Anregungen, das eigene Denken temporär aus den gewohnten Bahnen zu befreien und in Parallelwelten Neues zu entdecken.

Der vorliegende Band beschreibt eine Auswahl von Konzepten und Methoden, die von der Science Fiction-Welt inspiriert und in der Praxis erprobt wurden. Die über die Methodenbeschreibung hinausgehenden illustrierenden Praxisbeispiele aus meinem Kundenkreis sind real, wurden jedoch hier aus rechtlichen Gründen verfremdet. Der Band versteht sich als Streitschrift für die Erneuerung des aktuellen Innovations-Managements. Gleichzeitig ist es ein Arbeitsbuch mit bis in handwerkliche Details beschriebenen Methoden für den Praktiker, das kapitelweise gelesen werden kann. Die Methoden sind einfach, aber anspruchsvoll: sie erfordern die Bereitschaft, mit Neuem endlich Ernst zu machen.

Gewinnbringend lesen werden dieses Buch vor allem engagierte Innovations-Manager und F&E-Leiter, Entwickler, Projektmanager und Marketingleiter, aber auch neugierige Ingenieure aller Fachrichtungen.

Arno Dirlewanger

Teil A

Innovations-Management oder Science & Fiction-Management?

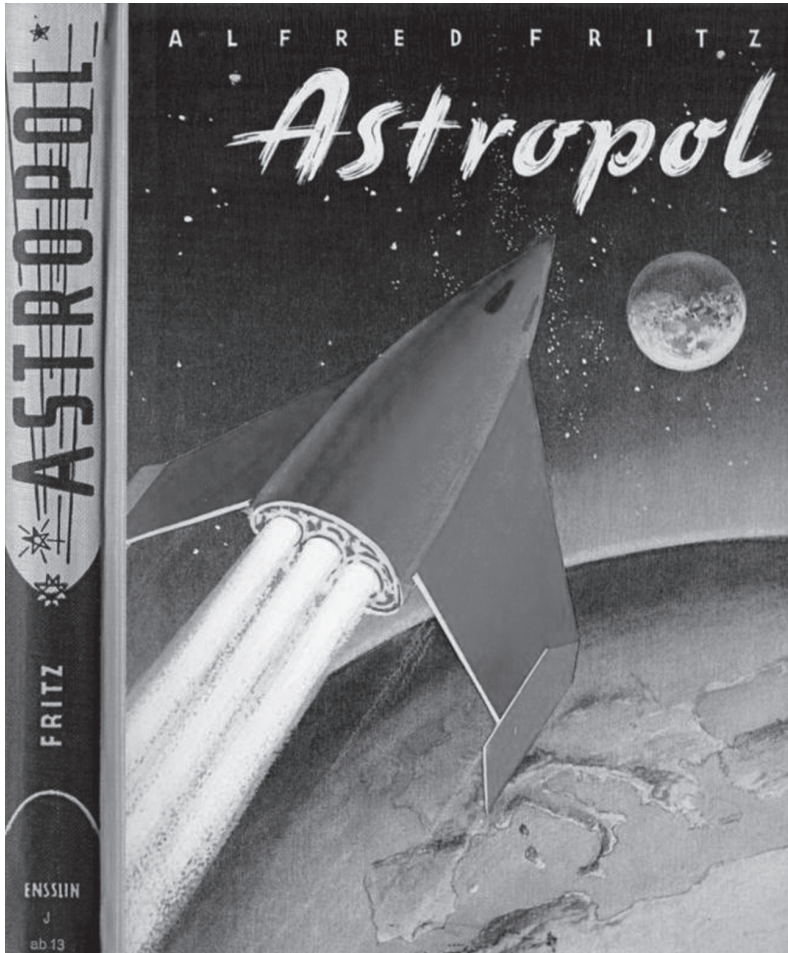


Illustration von Rudolf Mislwietz. Umschlag von Fritz, Alfred: Astropol. Ferien auf einer Außenstation im Weltraum. Reutlingen 1951

I Innovation managen

Innovations-Management: Von der Stütze zum Korsett

Das „Innovations-Management“ hat vor rund 20 Jahren seinen Siegeszug angetreten und gehört inzwischen in den großen Unternehmen zur selbstverständlichen Ausstattung. Der Innovations-Prozess ist als sogenannter „Stage-Gate-Process“[®] (nach Cooper³) standardisiert und als Markenzeichen geschützt. Es gibt Innovations-Strategien, und die Funktion des Innovations-Managers ist in Organigrammen und als Titel auf Visitenkarten zu finden, inzwischen auch als „zertifizierter Innovationsmanager“. Was Innovations-Workshops sind, ist in Unternehmen weitgehend bekannt. Seit 2013 gibt es sogar eine DIN-Norm „Innovationsmanagement“ DIN CEN/TS 16555, die regelt, wie ein solches System aussehen, wie eine Innovations-Kultur gefördert werden soll und wie innovatives Denken funktioniert. Und nicht zuletzt gibt es auch ein Innovations-Controlling.

So weit, so gut. Inzwischen aber sind einige Elemente des Innovations-Managements nicht mehr sinnvolle Stütze, sondern sie sind zum einschränkenden Korsett geworden. Exemplarisch ist dies am bekannten Stage-Gate-Prozess zu sehen. Das Problem ist nicht, dass der Stage-Gate-Prozess alle zu durchlaufenden Schritte („stages“) und Entscheidungspunkte („gates“) von der Idee bis zur Markteinführung festlegt. Das ist sinnvoll und war auch schon früher Praxis. Es ist die Rigidität, mit der er als Prozess etabliert wird, es sind die formalisierten Anforderungen an den gates und schließlich die Entscheider („gatekeeper“) selbst, die meist zu wenig Vorstellungsvermögen mitbringen und Ideen mit der gleichen Einstellung wie die Anschaffung einer zweiten Lagerhalle beurteilen. So werden leider oft interessante und vielversprechende Ideen an den verschiedenen gates weggefiltert. Das macht den Prozess kontraproduktiv. Manche Ideen sind nämlich „Spätentwickler“ und benötigen eine andere, intensivere Pflege, bis sie harten Kriterien widerstehen können, besonders

3 Cooper, Robert G.: Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch, Weinheim 2002.

wenn sie wirklich neu und ungewöhnlich sind. Manche, eher vertraute Ideen kann man dagegen schnell „durchwinken“. An den gates müssen bestimmte Kriterien erfüllt sein, damit eine Idee in den nächsten Bearbeitungsabschnitt kommt. Bereits die Bezeichnung „deliverables“ für diese Kriterien zeigt, welche Einstellung dahintersteht: Die **Idee** muss „liefern“ und nicht der gatekeeper. Statt sich in die Idee hineinzusetzen und sich für sie zu engagieren, reicht es im Stage-Gate-Konzept, wenn diese „deliverables“ einfach mehr oder weniger passiv abgeprüft werden.

Von dieser Einstellung abgesehen, sind die Kriterien dem Entwicklungsgrad der Idee häufig nicht angemessen und zu hart, wenn zum Beispiel schon im zweiten von insgesamt fünf gates eine Marktabschätzung oder gar ein Business Case und Kurzmarktstudien gefragt sind. Die Liste sehr erfolgreicher Produkte, die diese Kriterien nicht überstanden hätten, wäre lang. In diesen ersten Entwicklungsphasen sollte daher viel eher nach dem Kern und dem **inhaltlichen** Potential (nicht Markt-Potential) einer Idee gefragt werden. Des Weiteren sollte kluges und kreatives Denken besonders auf die Weiterentwicklung der Idee verwandt werden – unter Einbeziehung der Überlegungen, wie man damit einen Markt erschließen kann.

So hilfreich und notwendig ein strukturierter Ablauf auch ist: Er darf nicht dazu führen, dass ein Innovations-Prozess nur noch ein Prozess von vielen ist, der routiniert abgearbeitet wird. Das aber muss befürchtet werden, wenn es in der DIN-Norm 16555 heißt: „Der hauptsächlichste Nutzen eines Phase-Gate-Prozesses besteht in der durch ihn geforderten Disziplin bei der Aufstellung eines geeigneten detaillierten Projektplans, der [...] überwacht wird“⁴, oder wenn die IHK nahelegt, Kreativität und Innovations-Management zu trennen⁵. Auf diese Wei-

4 DIN CEN/TS 16555-1, Juli 2013, S. 15.

5 „Im Unterschied zu **Kreativität**, die sich mit der **Entwicklung von Ideen** beschäftigt, ist das **Innovationsmanagement** auf die **Umsetzung von Ideen in wirtschaftlich verwertbare erfolgreiche Produkte** bzw. Dienstleistungen ausgerichtet.“ (Hervorhebung fett im Original). IHK Koblenz (Hg.): „Invention/Innovation Innovationsprozess Innovationsmanagement Innovationsmanagementsystem – Ein Einstieg in das Thema Innovationsmanagementsystem – (DIN SPEC 77555-1:2013-09 – Innovationsmanagement Teil 1: Innovationsmanagementsysteme). Zitat S. 5, o. A. d. J. PDF: <http://www.ihk-koblenz.de/linkableblob/koihk24/innovation/downloads/2555758/.4./data/IHK_Leitfaden_Invention_Innovation_Innovationsmanagement_Innovat-data.pdf> (abgerufen am 3.6.2014).

se können Ideen nicht mehr durch Leidenschaft und Engagement auch gegen Widerstände und über Umwege verfolgt und entwickelt werden.

Sicherheit statt Innovation

Damit nicht genug: Nicht nur Produktionsleiter oder Qualitätsmanager, auch Innovations-Manager großer Unternehmen fordern heute „Prozesssicherheit“ für ihren Innovations-Prozess. Herausgeber von Fachzeitschriften für den Innovations-Manager sehen „[...] Prozesssicherheit entlang der Wertschöpfungskette [...] als das [...] wesentliche Element der Innovationskette“⁶. In einer Stellenanzeige für Innovations-Manager⁷ wurde 2013 tatsächlich vor allem „äußerst strukturiertes und prozessorientiertes Denken“ gefordert, Englischkenntnisse und an sechster Stelle im zweiten Halbsatz „[...] Kreativität und Begeisterungsfähigkeit“. Andernorts wird vorgeschlagen, „die Mitarbeiter zum Querdenken zu ermutigen und die Ideen der Belegschaft in einen strukturierten Prozess zu gießen“⁸. Nach der enthusiastischen Kreation des Querdenkers geht es (laut einer hausinternen Weisung eines Chemieunternehmens) dann ernüchternd so weiter: „Anschließend geben Sie die Ideen in den VIP-Prozess (= Von der Idee zum Produkt) ein, der schon in einem frühen Stadium dafür sorgt, dass von den guten Ideen nur die besten weiterverfolgt werden und der als Software bei uns unternehmensweit implementiert ist.“ Und dann? Was ist dann mit dem Engagement des Querdenkers, seinem Mut, einen Quer-Gedanken zu äußern? Wie wird das im Softwareprozess genutzt, befriedigt oder gar honoriert?

„Wir warten jetzt, wie die gatekeeper entscheiden und was dann da rauskommt. Nein, Einfluss nehmen können wir jetzt zunächst nicht mehr“, beschied der Leiter der Forschung und Entwicklung (F&E) eines renommierten Unternehmens der Lebensmittelindustrie seiner

6 Garn, Markus; Schleidt, Daniel: „Wer scheitert fliegt“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Beilage „Innovation und Zukunft“ vom 13.9.2011, S. S 4.

7 Stellenanzeige eines Touristik-Unternehmens, die im Januar 2013 im Internet erschien, inzwischen aber vom Netz genommen wurde. Liegt als PDF bei Arno Dirlewanger vor.

8 Garn, Markus; Schleidt, Daniel: „Wer scheitert fliegt“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung Beilage „Innovation und Zukunft“ vom 13.9.2011, S. S 4.

Mannschaft und mir als Moderator, die wir gerade in zwei Tagen Workshop 750 (!) Einzelideen für das Zukunftsprodukt generiert und uns auf zwölf interessante Konzepte geeinigt hatten. Ein Manager eines großen Kunststoffverarbeiters umriss kürzlich die Situation im Innovations-Management seines Unternehmens aktuell so: „Freiräume für Kreativität und Eigeninitiative sind bei uns nicht mehr gefragt – gefragt ist, ob wir einen Prozess dafür haben!“ Mag sein, dass die Lage nicht überall so dramatisch ist. Sicher ist jedoch, dass das Innovations-Management in den meisten großen Unternehmen inzwischen fest etabliert ist – allzu fest!

Da Innovation⁹ immer auch mit Unsicherheit und Risiko verbunden ist, erscheint es einerseits verständlich, dass derzeit im Innovations-Management die Betonung besonders auf den zweiten Wortteil, auf „Management“, gelegt wird. So sollen möglichst viele Elemente durch formalisierte Ablauf- und Entscheidungsprozeduren und „Systematiken“ „beherrschbar“ und „sicher“ gemacht werden. Beispielfhaft sei hierzu der Artikel „Das Geheimnis der erfolgreichen Innovation“ aus einer Kundenzeitschrift von Siemens zitiert: Beim Innovations-Prozess gehe es „[...] nicht nur darum, so sprunghafte Elemente wie Kreativität oder Inspiration in geordnete Bahnen zu lenken, sondern auch darum, von Anfang an strukturiert zu handeln“¹⁰. Und weiter:

Bei der Bayer AG folgt das Innovations-Management einem ‚Stage-Gate-Prozess‘: Um das Risiko bei Entwicklungsprojekten zu minimieren, werden frühzeitig Haltepunkte (‚gates‘) definiert, an denen die Entwicklung auf den Prüfstand gestellt – und gegebenenfalls abgebrochen – wird. Kaum ein international erfolgreiches Unternehmen verzichtet auf derartig formalisierte, vielfach aber sehr unterschiedliche Modelle – ob sie nun ‚Phase Gate‘ (BASF), ‚Integrated Innovation Management‘ (Beiersdorf) oder ‚SIMPL‘ (Procter & Gamble) heißen.¹¹

9 Streng genommen bedeutet „Innovation“ eine realisierte Idee und „Kreativität“ die Fähigkeit, Ideen zu erzeugen und zu entwickeln. Im Innovations-Management und praktischen Unternehmensalltag werden aber häufig Innovation und Kreativität synonym benutzt.

10 Artikel „Das Geheimnis der erfolgreichen Innovation“. In: Industry Journal, Heft 3 2010, S. 10–17, Zitat S. 14, Hauszeitschrift der Siemens AG.

11 Artikel „Das Geheimnis der erfolgreichen Innovation“. In: Industry Journal, Heft 3 2010, S. 10–17, Zitat S. 15.